wowych działaczy, którzy są przykładem owej „dyktatury ciemniaków." Pomimo tego, że posiadali naukowe tytuły i byli ludźmi dobrze poinformowanymi to jednak wybrali drogę zdrady narodowej. Manipulowali swą wiedzą tak, aby uzyskać dla siebie najwięcej materialnych korzyści oraz tzw. status, który bardzo liczył się w PRL. Ponieważ wyniosłem z domu postawę walki o niepodległość Polski oraz dobre, opłacone śmiercią, przykłady konspirowania przeciwko niemieckiemu okupantowi, liczyłem, że znajdzie się wielu, którzy będą pozytywnie konspirowali przeciwko okupantowi sowieckiemu. Pomyliłem się, ci których wymieniam krytycznie w tych wspomnieniach są empirycznym dowodem dla hipotezy Kisielewskiego. Sabotowali rozwój informatyki w Polsce nie dlatego, że nie wiedzieli co robią, oni sabotowali ponieważ przedkładali swój osobisty interes nad interes Ojczyzny. Byli cyniczni i jakby „mądrzejsi" ode mnie. Przy dobrym zbiegu okoliczności, powinniśmy mówić wspólnym językiem i rozwinąć informatykę w PRL tak, jak Chińczycy rozwinęli np. architekturę w swym kraju, też rządzonym przez dyktaturę, ale „oświeconą".

„Informatyka Klucz do Dobrobytu"

W drugiej połowie 1971 r. opublikowałem książkę essej „Informatyka Klucz do Dobrobytu" w renomowanej serii „± Nieskończoność" bardzo cenionego wydawnictwa PIW (Państwowy Instytut Wydawniczy). Książka stała się bestsellerem. Informatykę przedstawiłem jako technikę inżynierii społecznej, która może przynieść, tym co ją stosują, dobrobyt. Była to pierwsza w Polsce książka, która zastosowała termin i n f o r m a t y k a. Myślę jednak, że jej popularność spowodowało słowo d o b r o b y t. W PRL wtedy panowała bieda, przynajmniej w porównaniu do Zachodu i nikt na dobrą sprawę nie używał tego słowa ani też nie marzył o dobrobycie. A tu raptem ukazuje się książka, która nawet daje „klucz" do dobrobytu. Maciej Wierzyński w felietonie „Spokój olimpijski" (Szpilki z 11 lipca 1971 r.) napisał, że „Zapotrzebowanie na klucz do dobrobytu jest u nas tak wielkie, że chyba jeszcze większe niż na klucze do M.-3. Książka będzie więc z pewnością szlagierem sezonu, a teza „...jeśli potykać się, to o informację", może zrobić dziś oszałamiającą karierę, jak niegdyś hasło „myślenie ma kolosalną przyszłość".

Z blisko już 30-letniej perspektywy okazało się, że w istocie, informatyka jest kluczem do dobrobytu. Jestem w dość wygodnej sytuacji, że odczekałem owe prawie 30 lat i weryfikuję swoje idee, poglądy i działalność z tak odległej perspektywy. Kiedy je prezentowałem w PRL, członkowie owej „dyktatury ciemniaków" wyśmiewali się z nich i siłą swych tytułów naukowych i umiejętnością stosowania sowieckiej manipulacji mieli nawet posłuch i poparcie w zwalczaniu tego, co rozwijałem. Prof. Władysław Turski, pozazdrościł mi nawet popularności i ogłosił w tej samej serii książeczkę przeciwko informatyce, pod znamiennym tytułem „Nie samą informatyką" (PIW 1980).

Z perspektywy ostatniego roku XX wieku można stwierdzić, że najbogatszym człowiekiem na świecie jest informatyk Bill Gates, że w pierwszej dziesiątce najbogatszych ludzi w USA jest kilku informatyków, miliarderów. W Polsce jednym z najbogatszych ludzi jest informatyk Ryszard Krauze, który na swój rachunek realizuje program ZETO z lat 1970. Najdroższą firmą świata jest firma informatyczna Microsoft, której wartość akcji na rynku przekracza dwukrotnie łączną wartość akcji trzech największych koncernów samochodowych General Motors, Ford i Chrysler (nawet po uwzględnieniu faktu, że firma ta została wykupiona przez Mercedesa).

Zacząłem od podania przykładów bogatych informatyków, bo one najlepiej przemawiają do wyobraźni czytelnika. Jednak najważniejszym przykładem jest dobrobyt Stanów Zjednoczonych, które dzięki informatyce rozwinęły najbardziej efektywną gospodarkę świata. Obecnie amerykańska gospodarka jest w najlepszym stanie w ciągu XX wieku. Aforyzm, że „zbyt dużo dobrych rzeczy może być cudowne" świetnie pasuje do aktualnej oceny funkcjonowania tutejszej gospodarki. Wszystko idzie w górę, zatrudnienie, dochody, inwestycje, produktywność i giełda. Wszystko, co byśmy chcieli, by szło do dołu, tak idzie, a więc bezrobocie, inflacja i stopa procentowa. Niespodziewanie stary model ekonomiczny trzeba wyrzucić do lamusa. Dlaczego?

Odpowiedzią jest wpływ techniki na produktywność gospodarki, zwłaszcza informatycznej i telekomunikacyjnej. Inwestorzy znaleźli ujście dla swego kapitału w inwestowaniu w technikę. W latach 1989-1998 kapitał inwestycyjny został podwojony z 7 do 13 proc. Dochodu Narodowego Brutto. Jest to najwyższy udział inwestycji w tym wieku, W 1998 r. kapitał rocznie wzrósł aż o 17,5 proc. w porównaniu do 11 proc. wzrostu w latach 1990-1997. W zakresie tzw. zaawansowanej techniki (*high-tech*) kapitał wzrósł o 32 proc. w porównaniu do średniego rocznego wzrostu 19 proc. w obecnej dekadzie. W rezultacie Stany Zjednoczone przeżywają najwyższe nakłady na technikę w ostatnich 50 latach.

Czy trend ten utrzyma się? Wszystko wskazuje, że tak.

Biznes amerykański przestawia się na prowadzenie handlu przez Internet, w związku z tym ma miejsce rozwój *hardwaru* i *softwaru* ułatwiającego operacje. Po raz pierwszy przemysł informatyczny miał w 1997 r. największy udział w przyroście nowych miejsc pracy, bo aż w 37 proc. jest to wzrost o 15 proc. w porównaniu do lat ubiegłych. Wynikiem tego jest roczny wzrost produktywności z 1 proc. w dekadach lat 1970. i 1980. do 2 proc. w dekadzie lat 1990.

Stany Zjednoczone przeżywają falę przekwalifikowania pracowników i zinformatyzowania usług finansowych na niespotykaną skalę. Jest to już piąta rewolucja techniki, jaka przekształca ten kraj, jak to nazwał swego czasu Stefan Bratkowski, w „oddalający się ląd". Pierwsza Rewolucja Techniki w USA miała miejsce w XVIII w., kiedy zaczęto wykorzystywać biały węgiel i opanowano wytop żelaza i produkcję tekstyliów. W połowie XIX w. Druga Rewolucja upowszechniła napęd parowy i kolej oraz opanowała produkcję stali. Trzecia Rewolucja z początkiem XX w. upowszechniła elektryczność, produkcję chemikalii

oraz opanowała zastosowania silnika spalinowego. Czwarta Rewolucja, w połowie wieku, upowszechniła elektronikę, lotnictwo cywilne oraz masową produkcję. Obecna Piąta Rewolucja Techniki upowszechnia półprzewodniki, falowody, genetykę i teleinformatykę.

Dzięki Piątej Rewolucji Techniki, USA wysuwa się wyraźnie przed tak mocno uprzemysłowione kraje jak Niemcy i Japonia. Teleinformatyka jest dlatego tak skuteczna w amerykańskiej gospodarce, ponieważ zwielokrotnia komunikację między ludzką. Badania przeprowadzone przez Instytut Globalny McKinseya dowodzą, że transakcyjna komunikacja wytwarza od 30 do 50 proc. aktywności gospodarczej, angażując w to aż 50 proc. zatrudnionych w usługach, 35 proc. w górnictwie, produkcji i rolnictwie, 15 proc. czasu pracowników fizycznych i aż 80 proc. czasu kierowników.

Ten sam Instytut twierdzi, że efektywność zbierania danych może być zwiększona jeszcze trzykrotnie, sprawność pisania i rozmów w biznesie może być zwiększona dwukrotnie, a grupowe rozwiązywanie problemów może być usprawnione o 50 proc. Wszystko to, razem wziąwszy, może zwiększyć produktywność gospodarki o 27 proc.

W wyniku lepszej wydajności pracy rosną nadwyżki z podatków, i tak na poziomie stanów, powiatów i miast nadwyżki te wyniosły w 1998 r. aż 150 miliardów dol. a na poziomie krajowym 70 miliardów dol. Szacuje się, że łączna nadwyżka dochodów z podatków wyniosła w USA w 1999 r. aż 300 miliardów dol. Pieniądze te dobrze wydane powinny zwiększyć boom gospodarczy. Nadwyżka w podatkach i prywatne inwestycje mogą sprawić, że dobra koniunktura gospodarcza potrwa jeszcze długo. Początek XXI w. zapowiada się dość dobrze, przynajmniej w USA i to dzięki technice, w tym teleinformatyce.

Miałem więc rację w 1971 r., że informatyka jest kluczem do dobrobytu i wielu publicystów także podchwyciło tę ideę. Na przykład Ludwik Krasucki napisał w „Trybunie Ludu" (21 października 1971 r.), „Że książka nie wyszła spod pióra publicysty pisze ją człowiek nauki i działacz swej dziedziny. Tym większe należy mu się uznanie, za wysiłek włożony w to, by rzecz była czytelna, wciągała w tok lektury, umiała zainteresować, skłonić nie tylko do refleksji, ale i do uśmiechu. Autor jest realistą, jeśli chodzi o szansę zastosowań informatyki w najbliższych latach. Zapewne uda się więcej niż dziś planujemy jest bowiem faktem, iż na określonym poziomie organizacji i sprawności informatyka staje się powietrzem i wodą dalszego rozwoju". Ta ostatnia myśl, że informatyka staje się „powietrzem i wodą" życia społecznego była niezmiernie trafna 30 lat temu. Właśnie taką rolę informatyki chciałem przedstawić w książce.

Leszek Andrzejewski w „Ciśnieniu czasu" opublikowanym w Polityce (25 września 1971 r.) przytacza moją formułę na sprawność funkcjonowania państwa, które zależy od czterech czynników: 1) strategii postępowania, 2) struktury organów władzy, 3) kadr, które realizują strategię w ramach danej struktury organizacyjnej oraz 4) informatyki. Aby rządzenie i kierowanie było sprawne i skuteczne musi istnieć harmonia między strategią, strukturami i kadrami. Warunkiem współ-

działania wspomnianych ogniw jest funkcjonowanie właściwych systemów informacyjnych, stąd rola dla informatyki. Jednym z systemów informacyjnych jest wolność prasy, ale o tym trudno było pisać w PRL.

Czyż formuła ta nie sprawdziła się pod koniec XX wieku? W kręgach fachowców od zarządzania, Stany Zjednoczone określane są Elektroniczną Republiką. W książce pod tym tytułem[8] Grossman pisze, „Że dystans pomiędzy rządzonymi a rządzącymi zmniejsza się dramatycznie i że teleinformatyka eliminuje takie bariery jak czas i dystans." Minęły już czasy w USA, kiedy politycy mogli podejmować decyzje według własnego poglądu, teraz muszą polegać na ciągle zbieranych elektronicznie opiniach obywateli, którzy na co dzień jakby współrządzili państwem. Wielu nawet obawia się, że nowa infrastruktura informatyczna w postaci komputerów, sieci telekomunikacyjnych, satelitów, poczty elektronicznej, faksów, telewizji, bezdrutowych telefonów tworzy niebezpieczne narzędzie prowadzące nawet do niebezpiecznego przejaskrawienia demokracji. Oczywiście w PRL nie było mowy o przejaskrawieniu demokracji, raczej chodziło mi w „Kluczu" o jej uruchomienie przy pomocy Konia Trojańskiego, jakim była moim zdaniem informatyka. Oczywiście mój cel nie uszedł uwadze decydentów, byli bardzo zręczni i jeszcze bardziej wyczuleni na najmniejsze zakusy „usprawnienia władzy", które mogłyby zakończyć się podzieleniem samej władzy.

W Dyktaturze PRL wytworzyła się maniera na formowanie „gwiazd", zwłaszcza w życiu społecznym. Do „gwiazd" w filmie, teatrze czy muzyce, sporcie i rozrywce przyzwyczailiśmy się i nikogo w świecie to nie dziwi. Ale moda na „gwiazdy" życia społecznego była wytworem sowieckiego modelu państwa. Począwszy od stachanowców propaganda kreowała „gwiazdy" w nauce, technice, medycynie czy administracji lub w polityce itp. Były to raczej meteoryty anizeli gwiazdy, ponieważ żywot takiej gwiazdy był bardzo krótki. Otóż i ze mnie próbowano zrobić taką „gwiazdę", czego dowodem jest długi i główny artykuł Romany Przybyłowskiej (niezwykle ofiarnej i cierpliwej żony Stefana Bratkowskiego) pt. „Kluczem i sposobem", w „Kulturze" z dnia 26 września 1971 r. W wywiadzie tym powiedziałem, „że być może potrzebny nam jest nie „klucz" a „łom", a na to Roma, „że może wytrych". Oboje nie mieliśmy złudzeń, że do Dyktatury trzeba się dobrać jakimś zręcznym narzędziem i ją rozkręcić. W tym wywiadzie, a raczej w rozmowie, Romy pytania były bardziej prowokujące i obnażające reżim aniżeli moje technokratyczne odpowiedzi. Mówiliśmy o tym, czy zaczynać usprawniać zarządzanie „od góry czy od dołu". Wyszło, że mamy za mało czasu, aby zaczekać aż wszystkie przedsiębiorstwa zostaną zinformatyzowane, by potem dobrać się do „góry". Podkreśliłem wtedy, że nie należy systemu komputeryzować a trzeba go zinformatyzować, czyli nie chodzi o zainstalowanie „mrugających lampek", a trzeba otrzymać dodatkową wartość ze zautomatyzowania przetwarzania informacji.

[8] Lawrence K. Grossman (1995), *The Electronic Republic*, New York: VIKING

Temat ten rozwinęła po 13 latach w 1984 r. prof. Shoshana Zuboff ze sławnej amerykańskiej politechniki MIT, w znanej książce „*In The Age of The Smart Machine*" („W wieku sprytnej maszyny")gdzie wprost pisze „*do not automate but informate*," („nie automatyzuj a informatyzuj"). Zapewne autorka nie wiedziała o naszej wtedy rozmowie. Przykład ten jest tylko dowodem, że Amerykanie nie mieli patentu na najlepsze pomysły w informatyce, zwłaszcza tej ogólnej. Spostrzeżenie to jest bardzo ważne dla zrozumienia sposobu myślenia tych, co krytykowali moje przedsięwzięcia. Na przykład prof. Władysław Turski, astronom z wykształcenia, nazywał moje projekty „rakowatymi", ponieważ nie miały odpowiednika na Zachodzie. Odbierał nam Polakom, w tym inż. Jackowi Karpińskiemu (*K 202*) prawo do oryginalnej, innowacyjnej twórczości technicznej. Ten kompleks niższości wobec Zachodu Turski nadrabiał osobistą pyszałkowatością, za którą kryła się pustka rozwiązań. W swej apoteozie sowieckiej informatyki z pozycji bezpartyjnego bolszewika (wzorem ojca — rektora Uniwersytetu Warszawskiego) sprowadził do Uniwersytetu Warszawskiego sowieckiego wielkoluda, komputer *RIAD 60*, który miał wiele wspólnego z dzwonem im. Św. Mikołaja, bowiem komputer, jak i dzwon nigdy nie zagrały.

Wracając do rozmowy z Romą, to mówiliśmy jeszcze o takich sprawach, jak o „rzeźbieniu w strukturze", „taktyce grup szturmowych", „strategiach osobistych w warunkach rewolucji". Informatyka tu była tylko pretekstem, tak naprawdę chodziło o to jak rozregulować Dyktaturę. Rozmowę naszą trzeba było czytać z „kluczem". To nie był jakiś „protest", czy „list" to była koncepcja usprawnienia czyli zminimalizowania Dyktatury od „wewnątrz". Może ważniejsza była od owych protestów, bowiem była drukowana w oficjalnej prasie, a tak naprawdę w najbardziej poczytnych tygodnikach, o największych nakładach. Oczywiście inteligentny czytelnik w lot wiedział o czym rozmawiamy, także wiedzieli o tym czytelnicy, członkowie „dyktatury ciemniaków". Jeśli nawet nie zauważyli tego, to prof. Juliusz Kulikowski (doradzający Józefowi Kępie „betonowi" i I sekretarzowi KW w Warszawie), czy wspomniany prof. Andrzej Straszak z aparatu KC momentalnie służyli rozszyfrowaniem moich publikacji. Podobny los spotykał większość publicystyki Stefana Bratkowskiego.

Moja popularność w mediach nie podobała się wielu, m.in. ministrowi J. Kaczmarkowi, a w szczególności dyrekcji Zjednoczenia MERA i Instytutu Maszyn Matematycznych. Ci ostatni byli przyzwyczajeni do prymatu sprzętu informatycznego nad jego zastosowaniami i nie mogli przeboleć, że prasę nie interesują „drukarki", „monitory", „rejestratory" i tym podobne urządzenia. Ponieważ, niestety, zastosowaniami swego sprzętu nie interesowali się, przeto nic ciekawego nie mieli do przekazania dla prasy. Zaczęli nawet zwalczać termin „informatyka" i wprowadzać termin „komputeryzacja". Na jednej z konferencji powiedziałem, że ich zabiegi terminologiczne przypominają mi spór czy lepszym terminem jest „motoryzacja" czy „samochodyzacja". Te z pozoru małe sprawy pogłębiały konflikt w środowisku informatyków, dezorientowały władze i powoli zaczęły je wrogo nastawiać do informatyki. Przemysł informatyczny zamiast dbać

o korzystny klimat dla sprzedaży swych wyrobów, kierował się fałszywą ambicją swych dyrektorów i pogarszał ten klimat. W gospodarce rynkowej taka nonszalancja i nieodpowiedzialność kadry kierowniczej nie byłaby tolerowana.

Wicepremier Mitręga wzywa Targowskiego

W Sylwestra 1971 r. zaprosił mnie do siebie wicepremier i minister Górnictwa Jan Mitręga, zapewne za radą min. Jana Kaczmarka. Mitręga poskarżył mi się, że na stanowisku wicepremiera m.in. odpowiedzialnego za inwestycje w kraju nie widzi ani początku ani końca swojej pracy. Użył nawet popularne powiedzenie, że „przecież łóżka są te same tylko k.... się zmieniły". Miał na uwadze zmianę wladz po Grudniu 1970 r., ale także nie miał żadnych złudzeń, co do tych władz. Powiedział mi również, że „nie da sie kierować inwestycjami przy pomocy przekleństw i zaklęć patriotycznych". W związku z tym prosi mnie o pomoc, aby przy pomocy systemu informatycznego usprawnić kierowanie inwestycjami.

Mitręga do rozmowy ze mną zaprosił z-cę przewodniczącego Komisji Planowania prof. Kazimierza Secomskiego i ministra Budownictwa Andrzeja Szozdę. Wszyscy ponarzekali na trudności w kierowaniu inwestycjami w kraju, które wymykały się spod kontroli, nigdy nie były skończone w terminie i w ramach kosztorysu. Na zakończenie kelner wniósł poczęstunek z lampką wina z okazji zakończenia Starego i rozpoczęcia Nowego Roku, po czym wszyscy ministrowie ucałowali się. Stałem z boku i przyglądałem się tej sielskiej scenie. Widocznie zrobiło im się przykro, że tak sobie stoję osamotniony, bowiem i mnie obcałowano, a ja nie mogłem zostać dłużny. Nigdy nie brałem udzialu w „służbowym całowaniu się", ale widać taki panował zwyczaj u „góry". Zwyczaj ten tylko z pozoru miał humanistyczny charakter, bowiem z tych przyjaźni nic nie wynikało, jeśli komuś z „całujących się" podwinęła się noga w pracy, niedawni „przyjaciele" już go „nie znali". Takie zachowanie się najbliższych ma długą tradycję w Rosji, gdzie na przykład księżna Wołkońska, matka dekabrysty skazanego na 25 lat katorgi, tańczyła na balu cara Mikołaja I, gdy jej syn pracował przykuty do taczek w kopalni miedzi.

Spotykałem się z wicepremierem jeszcze parę razy. Raz nawet napisałem mu przemówienie, które bardzo zręcznie skorygował. Mianowicie napisałem, że „Sytuacja w budownictwie nie jest dobra". Na to Mitręga powiedział, „Trzeba pisać, że sytuacja w budownictwie ulega stałej poprawie, ale jeszcze z tego procesu nie jesteśmy w pełni zadowoleni". Niby to samo, a jednak brzmi lepiej.

Raz Mitręga zabrał mnie do Konina na spotkanie z górnikami kopalni odkrywkowej. Była akademia w dużej hali sportowej, gdzie po raz pierwszy i ostatni znalazłem się w prezydium dużego wiecu z „klasą robotniczą". Ku mojemu zdziwieniu na tej samej trybunie znalazła się aktorka Alina Janowska. Wpatrywałem się w nią z zainteresowaniem, ponieważ była bardzo podobna do mojej drugiej żony, z którą jeszcze nie miałem ślubu. Po akademii odbyło się

przyjęcie, na którym górnicy pili tyle ile tylko można było. Mitręgę prawie że noszono na rękach, każdy z nim chciał się napić, a ten nie mógł, a raczej nie lubil odmawiać. Wicepremier cieszył się ogromną popularnością wsród górników, nic dziwnego, bowiem stworzył im istne „państwo górnicze w polskim państwie." Górnicy byli świetnie opłacani, mieli mnóstwo przywilejów, chodzili w pięknych galowych strojach, a produkcja węgla biła rekordy, bowiem węgiel był najgłówniejszym produktem naszego eksportu. Nic dziwnego, że kiedy w III RP węgiel już nie odgrywał takiej dużej roli, ponieważ w latach 1980. Polska straciła wiele rynków zbytu, a w kraju olej opałowy zaczał wypierać węgiel — zmniejszenie produkcji węgla i związane z tym zamykanie kopalń wprowadziło brać górniczą w trwały kryzys społeczny. Zapewne do tego stanu przyczynił się w pewnym stopniu Jan Mitręga, bardzo sprawny minister, być może jeden z nielicznie sprawnych działaczy gospodarczych w PRLu, który za bardzo rozwinął górnictwo.

Ze spotkania z Mitręgą narodził się duży projekt pilotowego systemu WEKTOR, który zaangażował moje siły w 1972-74 r. i przysporzył mi wiele osobistych kłopotów, zakończonych odejściem z KBI. O systemie tym będę pisał w oddzielnym rozdziale na temat Krajowego Systemu Informatycznego.

Polski Zwiazek Tenisowy

Moja nowa pozycja w informatyce została zauważona przez kolegów tenisistów. Nie tylko w gospodarce, ale i w sporcie źle się działo, a zwłaszcza wówczas nie olimpijskiej dyscyplinie, jaką był tenis. Ponieważ tenisiści nie przywozili medali z olimpiad przeto Główny Komitet Kultury Fizycznej i Sportu (GKKF) przydzielał bardzo małe środki dla PZT. Ponadto związek ten, jak większość sportowych związków, był kierowany przez byłych działaczy młodzieżowych, którzy o tenisie mieli bardzo słabe wyobrażenie. PZT miał w swej PRL-owskiej historii dwóch oddanych sobie prezesów w osobach Jerzego Majewskiego i Jerzego Olszowskiego, ale ponieważ mieli bardzo zdecydowany pogląd na sposób kierowania związkiem, przeto mieli wielu wrogów i małe szanse na ponowne wybranie.

Inż. Olszowski jednak nie dawał za wygraną i koniecznie chciał mieć wpływ na rozwój tenisa, bowiem jak wszyscy w Polsce uważaliśmy, że w każdej dziedzinie życia źle się dzieje i że można ją usprawnić. Pan Jerzy ponadto dobrze grał w tenisa, kiedyś nawet wygrywał z graczami z pierwszej 10-tki Polski, stąd znał się świetnie na tenisie. Był specem od uruchamiania inwestycji, wielokrotnym pełnomocnikiem Rządu d/s różnych budów, któremu dzielnie sekundowała żona, była sekretarka premiera Cyrankiewicza. Nic dziwnego, że Olszowski umiał się poruszać skutecznie w PRL, ale ta skutecznośc była również jego minusem w środowisku działaczy tenisowych działających na styku „czarnej reakcji". Nie mogli oni także wybaczyć jemu, że za jego prezesury w latach 1950-tych, uciekł na Zachód nasz drugi w historii (po Fibaku) najlepszy gracz Wła-

dysław Skonecki. Niezależnie od tego kto by nie był wówczas prezesem, pan Władek i tak by uciekł.

Olszowski dostrzegł we mnie kandydata na prezesa PZT, albowiem byłem widoczny we władzach, a ponadto dobrze grałem w tenisa i byłem znany w środowisku tenisistów od dziecka, czyli od dobrych 20 lat. I w taki oto sposób zostałem wybrany prezesem PZT w dniu 21 marca 1971 r. Moimi zastępcami zostali wybrani Mieczysław Golański, Adam Królak, Jerzy Olszowski. Wkrótce Mietek i Adam ustąpli z braku czasu i na ich miejsce doszli Henryk Golimowski z Poznania i dystyngowany Kordian Tarasiewicz z Warszawy. Opracowałem program rozwoju tenisa oraz zreorganizowałem biuro Związku, a także zorganizowałem obchody 60-lecia Związku. W okresie prezesowania przeprowadziłem 32 zebrania, niektóre trwające po 8 godzin. Każde zebranie było wówczas okresem pracy, jakiej wymagało „przedsiębiorstwo" PZT, mające 3 milionowy budżet, kilkadziesiąt turniejów do przeprowadzenia oraz mecze międzypństwowe do rozegrania. Oczywiście nikt z członków zarządu nie pracował na jego rzecz w przerwach między zebraniami. W tym stanie rzeczy zajęty sprawami organizacyjnymi przestałem grać w tenisa, ponieważ już nie starczało mi na to czasu.

Na styl pracy zarządu miała wpływ trudna sytuacja materialna trenerów, którzy mieli marne pensje, nie pozwalające na śmierć głodową, ale nie dające szansy na przyzwoite życie. Tymczasem Związek dysponował wyczynowym, drogim sprzętem, z którym zwykle były kłopoty przy rozliczaniu się. Ponadto w grę wchodziły lukratywne wyjazdy zagraniczne do tych krajów, które trenerzy i zawodnicy woleli, gdyż im lepiej płacono. Przypomnę, że nie były to czasy tzw. *open tennis,* czyli zrównania w prawach tenisistów amatorów z zawodowcami. W tamtym okresie, nasi tenisiści wciąż byli amatorami, czyli bardzo źle opłacanymi zawodowcami. Raz kilka godzin zabrała nam dyskusja czy I drużyna ma zagrać mecz Davis Cup z ekipą księstwa Monaco, czy raczej wyjechać do Libanu, gdzie gospodarze oferowali lepsze płace. Oczywiście nasi trenerzy opowiadali się za wyjazdem do... Libanu. Natomiast Olszowski i ja opowiadaliśmy się za meczem z księstwem Monaco.

Na tym tle doszło do nieuniknionego konfliktu między trenerem Zbyszkiem Bełdowskim a Jerzym Olszowskim. Ja niestety popierałem logiczne rozumowanie pana Jerzego, gdyż naiwnie myślałem, że można usprawnić rozwój tenisa tak jak „można było usprawnić" rozwój informatyki. Nie zdawałem sobie sprawy wtedy, że w biednym i zamkniętym kraju nie można było myśleć o sukcesach w elitarnym sporcie, jakim jest tenis, gdzie trener musiał wybrać między szkoleniem „klienta" dobrze płacącego, a trenowaniem zawodników w klubie, czy narodowej reprezentacji. Dotyczyło to zwłaszcza „Kulusia" Bełdowskiego, który grał wyłącznie z „klientami". Jedynym zawodnikiem, którego on wyszkolił w swoim życiu byłem ja i to dlatego, że szkolił mnie na odpłatnych lekcjach. Z tej racji miałem też do Bełdowskiego duży, a nawet wielki sentyment, ale tak naprawdę jako prezes, nie popierałem jego wąsko pojętej taktyki.

W takiej sytuacji do głosu dochodziły osobiste urazy natomiast najmniej dyskutowano o samym sporcie. W tym ostatnim względzie wydaje mi się, że miałem wpływ na wyniki dwóch tenisistów. Organizatorzy turnieju międzynarodowego w Sopocie, bardzo słabo obsadzanego, uparli się, aby Tadek Nowicki, wówczas nasza rakieta #1 zagrał w Sopocie, a nie w Budapeszcie, w turnieju zawsze świetnie obsadzanym. W tym czasie Tadzio był w bardzo wysokiej formie, w związku z tym w bardzo ostrej dyskusji przeforsowałem wyjazd Nowickiego do Budapesztu. I co z tego wynikło? Nowicki w finale pokonał wysoko notowanego Andreasa Gulyasa i zdobył międzynarodowe mistrzostwo Węgier. Wynik ten jest największym osiągnięciem sportowym Tadeusza.

Drugim zawodnikiem, na którego wyniki miałem wpływ był sam Wojtek Fibak. Podczas meczu z Finlandią w Poznaniu, podszedł do mnie doktor Fibak i poskarżył się, że jego syn nie jest wysyłany na turnieje za granicę. Odpowiedziałem, że Wojtek musi zacząć grywać w turniejach krajowych, a jak będzie wygrywać, to będziemy go wysyłać na zagraniczne turnieje, ponieważ dobry wynik jest potrzebny a nie fakt, że ktoś dobrze się zapowiada. Ojciec zrozumiał moją strategię i odtąd Fibak zaczął wygrywać krajowe turnieje, no i zaczął wyjeżdżać za granicę. Ponieważ zaczął wygrywać również za granicą, więc szybko piął się w górę aż do wygrania dwóch mistrzostw świata w deblu z holenderskim tenisistą Tomem Okkerem. Wkrótce przeszedł na zawodostwo i w ten sposób mógł się sam finansować i uniezależnić od PZT.

W sytuacji PRL każdy wyjazd za granicę przynosił jakąś tam finansową ulgę, ale nieraz przy dużym ryzyku. Na przykład raz wysłaliśmy naszych najlepszych tenisistów Tadka Nowickiego, Mietka Rybarczyka i Jacka Niedźwiedzkiego na cykl turniejów do Szwajcarii. Szwajcarzy obiecali pokrycie wszystkich kosztów i wypłacenie nagród po zakończeniu cyklu turniejów. I oto pewnego ranka otrzymuję telefon od naszych zawodników, że są głodni i bezdomni, ponieważ gospodarze nie pokrywali kosztów pobytu między turniejami, pomimo tego, że nasi chłopcy wygrali turniej, a nagrody mają zostać wypłacone po zakończeniu ostatniego turnieju. Zadzwoniłem natychmiast do prezesa Szwajcarskiego Związku Tenisowego z prośbą o interwencję. Prezes-milioner, na początku nie mógł zrozumieć, jak to nie można mieć pieniędzy, potem gdy mu wyjaśniłem, że PRL to nie Szwajcaria, sprawę szybko załatwił. Podobny kryzys przeżył członek zarządu, Ziętarski, działacz Warszawianki, który wyjechał do Belgii z juniorami. Przyjechali o dzień za wcześnie, czyli nie w dniu turnieju i nie mieli gdzie mieszkać i co jeść. Dobrze się złożyło, że Ziętarski miał przyjaciela z obozu koncentracyjnego, który przygarnął i wyżywił naszą zgłodniałą drużynę.

Problem polskiego tenisa polegał i nadal polega na tym, że kibice mają większe oczekiwania niż możliwości ich zrealizowania. W Polsce rodził się jak dotąd wielki talent tenisowy mniej więcej co 25 lat. Przed wojną mieliśmy Jadzię Jędrzejowską (finalistkę Wimblendonu w 1937 r.), po wojnie mieliśmy Władka Skoneckiego (czołową rakietę Europy w latach 1950-1960.) i po nim Wojtka Fibaka (ocierającego się o pierwszą dziesiątkę świata w latach 1970.). Gracze ci

nie byli produktem systemu szkoleniowego, a jedynie grali świetnie w wyniku swego szczerego talentu tenisowego. Tylko cztery kraje: USA, Australia, Czechosłowacja i Szwecja produkują wielkich tenisistów w ramach świetnie zorganizowanego szkolenia. W innych krajach, podobnie jak w Polsce, świetni tenisiści to wynik fenomenologiczny, pojawia się talent raz na jakiś czas. Na przykład w Niemczech na przestrzeni ostatnich 50 lat pojawiły się tylko dwa, no może, trzy wielkie talenty. Na ich brak chronicznie cierpi W. Brytania, kolebka tenisa. Oczywiście w PRL nie było poparcia dla rozwoju tenisa, stąd najlepsza młodzież szła do piłki nożnej lub lekkiej atletyki, gdzie można było nieźle zarobić. Co gorsza, polski tenisista osiąga dojrzałość gry w parę lat po wieku, w jakim gracz na Zachodzie jest u szczytu formy. Do tego dochodzi niezaradność organizacyina i brak kapitału u polskich graczy, które ograniczają ich ruchy na światowych kortach,

Z tych wszystkich względów tenis polski, jeśli nie ma aktualnie wielkiego talentu, to nie może liczyć na wspaniałe wyniki. W okresie mojej prezesury nie mieliśmy takiego talentu, choć dopiero rodzący się największy talent w naszej historii tenisa spowodowałem do lepszej gry, a potem to już była praca, inteligencja i trochę szczęścia, jakie miał Wojtek Fibak.

Po dwóch latach prezesowania miałem dość konfliktów między działaczami, znałem je aż za dobrze z informatyki. Zrezygnowałem z funkcji i wróciłem za to do czynnego uprawiania tenisa, co mi tylko wyszło na zdrowie oraz nie przysparzało więcej wrogów.

Rok 1971 był bardzo dla mnie trudny, choć równocześnie był bardzo ciekawy i zapowiadał na rok 1972 jeszcze szersze działania i coraz trudniejsze sytuacje. Byłem pełen optymizmu, a zarazem naiwności, że temu wszystkiemu sprostam. Powoli wkraczałem w sytuacje, które w warunkach Dyktatury PRL nie mogły zakończyć się sukcesem, albowiem trudno jest rozwijać (choć trzeba) zdrowe systemy informatyczne w chorym systemie społeczno-gospodarczym.

Informatyka w 1972 r.

Na VI Zjeździe Partii tylko czterech ministrów zostaje członkami KC, ale na szczęście dla informatyki wśród nich jest Jan Kaczmarek. Jest to pewnego rodzaju namaszczenie i glejt na zreorganizowanie służby nauki i techniki w kraju. Wkrótce Kaczmarek doprowadza do powstania Ministerstwa Nauki Szkolnictwa Wyższego i Techniki, którego zostaje szefem. Ponadto zostaje on sekretarzem naukowym PAN i szefem wielu innych organizacji, a także członkiem Prezydium Rzaądu. Kaczmarek podjął się zadania zwiększenia wydajności polskiej inteligencji, podczas gdy ja podjałem się zadania zinformatyzowania polskiej gospodarki. Czas wykazał, że podjęliśmy się zadań niemożliwych do wykonania w PRL. Odtąd Minister ma mniej czasu dla informatyki i ja z dr. Gackowskim musimy sobie sami radzić w KBI. W połowie roku Zbigniew Gackowski zostaje

dyrektorem naczelnym Zjednoczenia Informatyki obok pełnienia funkcji dyrektora generalnego KBI.

Oczywiście rozwój informatyki w Polsce w 1972 r. na szczęście nie jest ograniczony tylko do spraw, jakimi zajmuje się KBI. Resorty opracowują swoje plany rozwoju informatyki według wytycznych KBI, na co nie ma wplywu grupa sabotująca KBI. Aż miło było patrzeć, jak odwiedzali nas informatycy z resortów, którzy wówczas byli pionierami informatyki bardzo zaangażowanymi w jej rozwój na swoich odcinkach. Najczęściej wystarczyło im słowo otuchy, pisemne poparcie ich inicjatyw, czasem nawet mały zastrzyk środków lub zaproszenie na posiedzenie albo telefon do kogoś „na górze". Wszystkie te resorty byly resortami użytkowników, których przede wszystkim interesowały zastosowania komputerów, a nie ich produkcja. A w tej kwestii KBI miało wiele do powiedzenia i przekazania dlatego też było często odwiedzane.

W dniu 4 stycznia premier Piotr Jaroszewicz powołał Komisję Ekspertów d/s Udoskonalenia Systemów Sterowania Inwestycjami, a na jej przewodniczącego wyznaczył mnie. Odtąd przeniosłem się z mieszkaniem do Domu Pracy Twórczej Urzędu Rady Ministrów w Małej Wsi, koło Grójca, skąd dojeżdżałem do Warszawy, specjalnie przydzielonym autem z kierowcą. Otrzymałem spory budżet i dużą swobodę działania. Skomplikowało mi to nie tylko moje służbowe życie, ale jak czas wykaże i życie rodzinne. Z uwagi na olbrzymi zakres prac i wynikających z tego konsekwencji, piszę o tym w następnym rozdziale.

Na początku roku staram się ułożyć dobre stosunki z dyrektorem naczelnym Zjednoczenia MERA Jerzym Hukiem, z którym znałem się z Katedry Organizacji Produkcji prof. Seweryna Chajtmana. Spotkaniu z Hukiem sprzyja nadchodząca konferencja członków Komisji Szydlaka z I sekretarzem Gierkiem i najwyższymi władzami. Huk wie, że mam na niej referować informatykę, więc jest bardzo zapobiegliwy i chce bym w swej wypowiedzi pochwalił MERA, czyli jego. Spotykamy się na kolacji w hotelu Warszawa, gdzie już po dobrym kieliszku, mój rozmówca tak mówi: „Panie Andrzeju, Pan myśli, że ja jestem taki mały Huczek"! Huk był małego wzrostu i najwyraźniej cierpial na kompleks Napoleona, był niższy ode mnie przynajmniej o głowę. Nic dobrego z tego nie wyszło dla informatyki. Huk bowiem stale wykazywał innym, że on nie jest „Huczkiem" a „Wielkim Hukiem". Roman Bratny w ksiażce „Lot ku ziemi" o perypetiach Jacka Karpińskiego z produkcją *K 202* umieścił Huka pod nazwiskiem „Grzmot", co bardzo dobrze odzwierciedlało jego ambicje. Huk, który zatrudnił wtedy doc. Romana Kuleszę i doc. Jerzego Janickiego, a także prof. Władysława Turskiego traktował ich z przymróżeniem oka, „ot taka naukowa otoczka" powiedział mi. Panowala wtedy w Polsce sowiecka moda na „unaukawianie" wszystkiego, więc byle „docent" się liczył. Natomiast sam Huk uważał się za menadżera przemysłowego i moim zdaniem słusznie. Powiedział mi także, „Panie Andrzeju, Pan myśli, że ja będę wygłupiał się i pisał różnego rodzaju naukowe artykuły"! Miał rację, produkcja komputerów to przede wszystkim jest zadanie dla inżynierów, a nie dla „docentów i profesorów", do tego zadzierających

wysoko nosa. Ten drobny na pozór szczegół psychologiczny m.in. rozłożył wówczas przemysł komputerowy. Za dużo było zadzierania nosa i to przez pseudonaukowców, którzy tak naprawdę na informatyce wdrożeniowej, a zwłaszcza gospodarczej nie znali się. Na przykład 10. informatyk z ZETO-ZOWARu, wyszkolony w IBM i praktykujący na komputerach IBM więcej wiedział o informatyce od prof. Władyslawa Turskiego, astronoma, tylko osłuchanego w informatyce i odwiedzajacego wtedy centrum obliczeniowe Uniwersytetu Warszawskiego, zorganizowane przez jego ojca prof. Stanisława Turskiego.

Wracając do rozmowy z Hukiem muszę przyznać, że miałem do niego słabość, był bystry, znał się na organizacji produkcji, naszej wspólnej specjalizacji politechnicznej, a ponadto robił wrażenie równego faceta. W pewnym sensie zaważyłem nawet na jego prywatnym życiu, bowiem poznałem go z jego przyszłą drugą żoną Barbarą Surdykowską, którą zatrudniłem w pracach Komisji Ekspertów. Na jej posiedzenia zapraszałem i Huka. Niestety, ten spryciula zaraz po przybyciu do atrakcyjnego ośrodka Urzędu Rady Ministrów w Małej Wsi zaraz gdzieś znikał. Po pewnym czasie wynurzał się z parku w pogniecionym garniturze z kolanami pełnymi śladów po trawie. Zbiegiem okoliczności w tym czasie nie było podczas obrad i naszej, wspomnianej pracowniczki. Jej mąż red. Jerzy Surdykowski, który po sprowadzeniu się z Gdańska do Warszawy, poprosił mnie o pracę dla żony, potem odwdzięczył mi się paszkwilem w jednym z tygodników warszawskich, zdaje się, że w „Perspektywach". Podobnie i Huk potem robił mi wiele przykrości. Już tak jest, że zrobisz Rodakowi uprzejmość, to ci potem tego nie wybaczy.

Rola Przemysłu

Większość ocen gospodarki centralnie planowanej bazuje na makroekonomicznym podejściu i założeniu, że centralny planista ocenia potrzeby konsumentów gorzej od „niewidzialnej ręki" rynku. Jest to tak ogólne stwierdzenie, że trudno z nim polemizować, pomimo, że napisano wiele książek, że nie ma już „niewidzialnej ręki" rynku w gospodarce kapitalistycznej. Nie bierze się pod uwagę faktu, że w gospodarce centralnie planowanej istnieje wiele grup interesów, których nie kontroluje ani rynek ani wyborca ani właściciel i że te grupy albo czasem wpływowe osoby, robią to co dla nich, a nie dla konsumenta i kraju jest korzystne. Bardzo często w grę wchodzi korupcja, która na przykład steruje gospodarką rosyjską pod koniec XX wieku. Wspomniane grupy robią z kierowanymi organizacjami co chcą i w praktyce sabotują centralnego planistę, którego obciąża się za ich błędy. Ta samowola „socjalistycznych menadżerów" jest największą przeszkodą w prawidłowym funkcjonowaniu centralnego planisty.

Przykład problemów polskiej informatyki w latach 1971-74 jest empirycznym dowodem na słuszność powyższej hipotezy. Z perspektywy aż 30 lat okazuje się, że plany KBI były nie tylko dobre, ale wyjątkowo innowacyjne, przewidują-

ce trendy rozwojowe w tak szybko zmieniającej się dziedzinie, jak informatyka. KBI było wówczas owym „centralnym planistą", który w praktyce miał mało do powiedzenia, ponieważ owi „socjalistyczni menadżerowie" realizowali swoje interesy na własną rękę i mieli, jak to się mówi „w nosie" centralnego planistę. Zwalczali go nie merytorycznymi argumentami, a pomówieniami, sterowanymi anonimami, fałszywymi opiniami, słowem wszystkim, co się da, byle tylko „robić co jest dla siebie wygodne".

Przemysł sprzętu informatycznego w praktyce zahamował rozwój informatyki w Polsce na 17 lat, dokładnie w okresie 1972-1989. Najważniejszym błędem owego przemysłu był: a). brak dostaw sprawnych i niedrogich komputerów, b) brak dostaw oprogramowania użytkowego, c) brak poparcia dla rozwoju użytkowych systemów informatycznych w kraju, d) brak programu szerokiego szkolenia użytkowników, e) oraz odizolowanie się od środowiska użytkowników.

Producent środków informatyki w gospodarce rynkowej szybko by zbankrutował, gdyby nie realizował wymienionych zadań. Niestety w gospodarce socjalistycznej, producent mógł funkcjonować, bowiem był finansowany z budżetu państwa. Dyrektor Huk na wspomnianej kolacji powiedział mi także, „Pan myśli, że MERA będzie konkurować z zagranicznymi firmami? Nigdy". Z góry Huk założył, że nie będzie zabiegał o klienta, ponieważ komputery sprzedawać będzie poprzez plany resortowe i limity inwestycyjne z góry rozdzielane wyznaczonym użytkownikom. W nagrodę za tak zdecydowaną „politykę ekonomiczną" Jerzy Huk awansował na upragnione stanowiska wiceministra Przemysłu Maszynowego w okresie największego kryzysu w latach 1980. Awans ten wskazuje, że nie wyniki pracy, lecz układy osobiste są najważniejsze w gospodarce centralnie planowanej. Huk był bezdusznym dyrektorem naczelnym Zjednoczenia, ale natomiast był wybitnym mistrzem od stworzenia sobie korzystnych układów w ośrodku władzy.

Zjednoczenie MERA było pełne wewnętrznych konfliktów, które same w sobie były największym hamulcem postępu w informatyce krajowej. Największy konflikt miał miejsce pomiędzy wrocławskimi Zakładami ELWRO a ośrodkiem warszawskim, złożonym z Instytutu Maszyn Matematycznych (IMM) i centrali Zjednoczenia MERA. ELWRO nie chciało zrezygnować z produkcji komputerów ODRA 1304 na rzecz komputerów RIAD, rozwijanych przez IMM we współpracy z ZSRR i NRD. O ile tego typu strategię można zrozumieć to druga strategia podporządkowania ELWRO spraw związanych z rozwojem informatyki w całej Polsce była błędna. Co gorsze, owe ciągoty Wrocławian popierał Aleksander Kopeć, wiceminister Przemysłu Maszynowego, pochodzący z Wrocławia. Na jednej z konferencji odpowiedziałem mu, że wobec tego trzeba podporządkować wrocławskiemu PAFAFAGowi (który jest fabryką wagonów i lokomotyw) Ministerstwo Komunikacji. Kopeć zamilkł, chyba czuł się ośmieszony, ale inaczej nie można było go przekonać.

Drugi konflikt istniał między Jerzym Hukiem a IMM, ponieważ Huk nie cierpiał owych docentów z wojska (Kuleszy i Janickiego) i prof. Turskiego, jednego

z dyrektorów IMM, którzy zadzierali nosa, ciągle mówili o „nauce", podczas gdy trzeba było mówić o inżynierii. Zwłaszcza drażnił Huka doc. dr Roman Kulesza, który po przyjęciu go wraz z delegacją metalowców przez Edwarda Gierka potem przez Wojciecha Jaruzelskiego, ministra Obrony Narodowej, dawał do zrozumienia, że jest szykowany na wiceministra Przemysłu Maszynowego, co było marzeniem Huka. Z tego powodu Huk już zupełnie tego typu ambicji ścierpieć nie mógł i dlatego polecił inż. Łapińskiemu, dyrektorowi warszawskiej fabryki rejestratorów na taśmie magnetycznej — MERAMAT, ośmieszanie Kuleszy. Nie było to trudne zadanie.

Kuleszy zrobiono krzywdę, przenosząc go z wojska do gospodarki cywilnej. W wojsku specjalizował się w matematycznej teorii obsługi, według której można było optymalizować cykle remontowe sprzętu wojskowego. Z biegiem czasu pewnie zostałby profesorem, a może nawet i kierownikiem katedry w Wojskowej Akademii Technicznej, może i awansowałby na generała. W cywilu jednak zachowywał się głupio, udawał „uczonego", palił fajkę, cedził słowa, modulował sztucznie głos, słowem udawał kogoś, kim nie był. Kiedy rozmawiałem z nim musiałem uważać na sformułowania, gdyż przyczepiał się do pewnych zwrotów i dalej już nie było rozmowy. Języków zachodnich nie znał, a więc nie powinien kierować „nauką" u producenta sprzętu informatycznego, który wówczas i chyba teraz był kopią rozwiązań zachodnich.

Huk celowo angażował Kuleszę w różnego rodzaju zadania, które odrywały go od kierowania IMM. W tej sytuacji pełnię władzy w tym Instytucie przejął ppłk. doc. Jerzy Janicki, który miał bardzo mętne wyobrażenie o informatyce gospodarczej, ale za to ambicje jeszcze większe od Kuleszy. Ponadto nie lubił ludzi zdolnych, którzy zresztą stronili od niego, stąd nie cierpiał wprost organicznie mgr. inż. Jacka Karpińskiego, konstruktora bardzo udanego minikomputera *K 202*. Janicki, zresztą przy poparciu Huka i Kuleszy wprost zwalczał Karpińskiego aż go wykończył. Był to więc trzeci konflikt wewnątrz MERY.

Natomiast Tadeusz Wrzaszczyk, minister Przemysłu Maszynowego popierał rozwój komputerów *RIAD 30*, bowiem nie mógłby zrobić dalszej kariery, gdyby nie popierał współpracy z ZSRR. M.in. dzięki temu został wkrótce przewodniczącym Komisji Planowania, wicepremierem i członkiem Biura Politycznego. Na jego zapytania w sprawie postępu prac nad *RIAD-em 30*, dyrektorzy MERY zawsze wskazywali, że KBI hamuje te prace, co było nieprawdą. Kiedy pracowałem nad systemem kontroli inwestycji w Małej Wsi, zadzwonił do mnie minister Jan Kaczmarek, który wprost oskarżył mnie, że „Hamuję współpracę z ZSRR". Nie wiem, czy naprawdę w to wierzył, ale na wszelki wypadek obrugał mnie. Polecił mi zrobić wywiad dla prasy i oficjalnie poprzeć rozwój *RIAD-ów*.

Prawda była taka, że w KBI musieliśmy opracować rozdzielnik maszyn na RIADy w sytuacji, gdy wojskowi (przyzwyczajeni do tajemnicy wojskowej) z IMM nałożyli cenzurę na informowanie o tych maszynach. Zapomnieli, że są już w cywilu i że użytkownik musi wiedzieć co kupuje. Nie bez znaczenia był fakt, że *RIADY* były dokładną kopią amerykańskich maszyn IBM 360/370,

o czym IBM wiedział doskonale, więc po co ta tajemnica? Ponadto ELWRO informowało użytkowników, że *RIAD-ów* nie będzie tylko można liczyć na *ODRY*. W tej sytuacji red. Andrzej Bober ogłosił ze mną wywiad w „Życiu Warszawy" (25 października 1972 r..), w którym pochwaliłem uruchomienie produkcji przemysłowej komputrów ODRA 1304/5, ale dałem do zrozumienia, że jest to komputer przejściowy, bowiem docelowym jest RIAD 30.

Nożyce odezwały się w postaci wywiadu w „Polityce" (9 grudnia 1972 r.) przeprowadzonej z Jerzym Chełchowskim, z-cą dyrektora naczelnego ELWRO i Smosarskim, I sekretarzem POP przy ELWRO. Przedstawiciele ELWRO broniąc swych komputerów *ODRA* zdradzają jeden istotny fakt, który świadczy o dotychczasowej polityce MERY stopowania prac nad *RIAD-em*. Piszą bowiem: „Bo nie jest wcale prawdą, że przemysł opóźnia dostawy maszyn RIAD. Zakłady ELWRO, którym powierzono ten temat dosłownie w ostatnich dniach ubiegłego roku (tj. 1971 r. w trzy lata po podpisaniu międzynarodowego porozumienia) potrafiły zmontować pierwszy egzemplarz R 30 w rekordowym tempie dwóch miesięcy i wystawić go na Międzynarodowych Targach Poznańskich". Chwalą się niezasłużenie, bowiem wystawiony *RIAD* był *de facto* makietą sprowadzoną z Erywania, wtedy, kiedy minister Wrzaszczyk zagroził dyrektorowi Hukowi rozpędzeniem MERY, o ile nie zajmą się pracami nad *RIAD-em*.

My w KBI musieliśmy liczyć się z poleceniami ministrów i dlatego lawirowaliśmy między wspomnianymi komputerami. Tak naprawdę, to nie ukrywaliśmy faktu, że i *ODRY i RIADY* są za drogie dla polskich użytkowników, których nie stać na tego typu informatykę. Jednostka centralna *RIADA 32* kosztowała wówczas 19,2 mln zł., a komputera *Odra 1305* — 28,8 mln. zł. Po doliczeniu kosztu taśm magnetycznych, drukarki, czytnika kart koszt tych maszyn urastał odpowiednio do 30 i 40 mln. zł. Do obsługi takiego komputera trzeba było wtedy od 30 do 50 specjalistów oraz duże pomieszczenie, sklimatyzowane. W sumie była to duża inwestycja dla przeciętnego przedsiębiorstwa. Mogły sobie na te komputery pozwolić tylko wielkie przedsiębiorstwa, które i tak kupowały je z funduszu postępu technicznego, bowiem nie były to inwestycje opłacalne.

Komputer w cenie 40 mln. zł. był wówczas wart 1,7 mln. dol. (wedle przelicznika 24 zł. za 1 dol. stosowanego w takich przeliczeniach, a nie 100 zł. który był kursem czarnorynkowym i nie odpowiadającym rzeczywistej sile zakupów). Na Zachodzie w przedsiębiorstwach najwięcej instalowano minikomputerów poniżej 100 tys. dol. Tak więc nasz komputer *Odra 1305* był o 17 razy za drogi dla poziomu zastosowań, jakie miano na nich eksploatować. Biorąc pod uwagę, że pensje w PRL były 6 krotnie niższe od pensji na Zachodzie, opłacalny minikomputer w PRL powinien wówczas kosztować ok. 15 tys. dol. czyli 360 tys. zł., podczas gdy przemysł oferował komputer 111 krotnie za drogi! Na Zachodzie powodzenie informatyki wynikało z zautomatyzowania biurokracji. Żeby powtórzyć zachodni model efektywności informatyki, polskie komputery powinny były kosztować owe 360 tys. zł. Należy zauważyć, że PRL-owska biurokracja była oczywiście większa od zachodniej. Jednak tak tanich komputerów nie dało

się wyprodukować w gospodarce nierynkowej. W tej sytuacji zainstalowanie tak drogich komputerów, jakie były wtedy dostępne, mogło tylko przedsiębiorstwo użytkownika doprowadzić do bankructwa. Ratował je przed tym fundusz postępu technicznego, który w praktyce nie promował postępu, lecz regres ekonomiczny. Szczęśliwie dla przemysłu panowała wówczas gospodarka planowa, w której przedsiębiorstwa nie bankrutowały. Jednak ktoś tam musiał jednak bankrutować, a był nim szary obywatel, który ledwo wiązał koniec z końcem, ponieważ finansował niegospodarność „socjalistycznych menadżerów".

W odpowiedzi na nieoficjalne stanowisko KBI, pod koniec października ma miejsce „wystąpienie aktywu polityczno-gospodarczego Wrocławskich Zakładów Elektronicznych ELWRO w sprawie działalności i publikacji Krajowego Biura Informatyki". Wystąpienie jest pełne najcięższych zarzutów, z wyjątkiem szpiegostwa i skierowane jest do sekretarzy KC: Jana Szydlaka, Franciszka Szlachcica i Stanisława Kowalczyka. Wystąpienie jest zrobione niewprawnie, widać rażące naciąganie faktów. Odpowiedź na zarzuty do władz partyjnych pisze Zbigniew Gackowski, a do ELWO piszę ja. Zawieram w niej negatywną, ale rzeczową analizę działalności Zakładów ELWRO. Następuje konsternacja we Wrocławiu, gdyż Zakłady ELWRO liczyły, że w następstwie swego wystąpienia Gackowski i ja zostaniemy natychmiast wywaleni z pracy, a tu tymczasem oceniamy ich i to jak to się mówi „bez pudła". Sekretarz Komitetu Wojewódzkiego PZPR we Wrocławiu, który otrzymał kopię mojej odpowiedzi chce mnie wezwać do siebie i na wszelki wypadek zbesztać, bo niby jakim prawem „podnoszę rękę na Wrocław". Odradza mu to Jurek Trybulski, dyrektor ZETO we Wrocławiu, który podtrzymuje moją opinię i przestrzega Sekretarza przed rozmową ze mną, gdyż uważa, że „nie zlęknę się sekretarza KW". Sekretarz KC Stanisław Kowalczyk za radą swego instruktora Ryszarda Farfała, chowa owe „wystąpienie aktywu do akt". Rozgoryczenie rozrabiaczy z ELWRO jest wielkie. Później inicjator memoriału J. Chełchowski omal nie zostaje w 1973 r. wywalony z pracy, za stwierdzenie nieprawidłowości w zawieraniu kontraktów z firmami zagranicznymi. Od całkowitej porażki ratuje go protektor Jerzy Huk z Warszawy, który przesuwa go na szefa szkolenia. Intryga Huka tym razem się nie udała.

Będąc świadom intryg w przemysle i po fiasku rozmowy z Hukiem chciałem nieoficjalnie spotkać się z Kuleszą, Janickim i Turskim i porozmowiać jak „informatyk z informatykiem", o co tu chodzi? Los mi sprzyjał bowiem odwiedził mnie prof. Stanisław Turski, senior i odbył bardzo miłą, acz dziwną rozmowę. Zanim poprosił mnie o dewizy na rozbudowę duńskiego komputera GIER na Uniwersytecie Warszawskim, poskarżył się, że przed wojną i po wojnie prześladowała go „żydo-komuna". Żeby ten wieloletni rektor UW w PRL nie czuł się ciągle prześladowany przydzieliłem mu wspomniane środki na ten bardzo starodawny i dziwny komputer, który pamięć zewnętrzną miał na karuzeli z 64 tasiemkami magnetycznymi. Wyszedł uśmiechnięty i najwyraźniej zachęcił syna, by ten też mnie odwiedził.

Prof. Władysław Turski wstąpił do mnie do KBI na rozmowę, w której przypomnieliśmy sobie lata szkolne u „Górala". Potem powiedział mi, że on nie chce wtrącać się do tego co robię, ponieważ na informatyce gospodarczej nie zna się. Poprosił mnie jednak o pomoc w dofinansowaniu jego wyjazdów na Zachód, na co zgodziłem się bez zmróżenia oka. Turski też zachęca do rozmowy z Kuleszą i podejmuje się pomóc w doprowadzeniu do niej. Po pewnym czasie telefonuje do mnie, że Kulesza nie chce spotkać się ze mną.

W tym stanie rzeczy spotykam się z ppłk. Janickim, z-cą ppłk. Kuleszy. Janicki też namawia mnie do spotkania z Kuleszą i nawet ustala jej termin na 6 września ale i tym razem nic z tego nie wychodzi. W tym czasie Kulesza spotyka się bardzo często z prof. Andrzejem Straszakiem, z-cą kierownika Wydziału Nauki KC oraz z Józefem Śniecińskim, z którym planuje ataki na KBI. Ataki te będzie prowadził w prasie Śnieciński a w kuluarach Straszak. Jednak po spotkaniu w KC na temat minikomputera *K 202*, juncie wojskowej zaczyna grunt palić się pod nogami. Doprowadzili w międzyczasie do takiego stanu, że mają przeciw sobie całą załogę IMM, załogę ELWRO i wielu dyrektorów w MERZE.

W tej sytuacji dochodzi do spotkania doc. Kuleszy, prof. Leona Łukaszewicza ze mną w kawiarni pod „Arkadami" na MDM. Serdecznościom nie ma końca. Nic z tego jednak nie wynika. Nie wiąże nas biznes a tylko próba zawiązania „układu" w socjalistycznej gospodarce. Interes informatyki krajowej nie liczy się u ppłk. Kuleszy tylko to, na ile mogę wzmocnić jego pozycję w rozgrywce o stanowisko wiceministra i w rozgrywce z Hukiem. Byłem jednak za małym partnerem dla doc. Kuleszy, więc nic dobrego z naszej rozmowy nie wyszło.

K 202 w KC

Na tle niejasnej sytuacji w przemysłowej produkcji komputerów było jedno pozytywne przedsięwzięcie mgr. inż. Jacka Karpińskiego, który jakby na własną rękę produkował mini komputery w PRL takie, jakie właśnie były potrzebne. Niestety zrobił to za wcześnie, w III RP byłby multimilionerem, a w PRL był uznany za „wroga reżimu." W odróżnieniu od „gabinetowych informatyków", których czytelnik bez trudu rozróżni na stronach tych wspomnień, Jacek był bardzo zdolnym inżynierem elektronikiem, którego „gabinetem" było laboratorium elektroniczne. Konstruowanie komputerów rozpoczął od maszyn analogowych. W latach 1960. skonstruował pierwszy komputer *KAR-65*, czym bardzo naraził się prof. St. Kielanowi, wówczas pełnomocnikowi Rządu d/s ETO, bowiem ten nie wiedział, co z tym fantem zrobić.

W latach 1970. Karpiński skonstruował minikomputer *K 202* w ramach resortu Łączności, gdyż przemysł sprzętu informatycznego odmówił mu pomocy. Pomoc Ministerstwa Łączności polegała na przydzieleniu kilkunastu etatów, małego budzetu oraz pomieszczeń w kilku wynajętych mieszkaniach. W tej sytuacji Jacek nawiązał współpracę z angielską firmą *Data Loop*, która dostarczała mu obwody scalone i dewizy na zakup niektórych podzespołów. Firma liczyła, że